

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E INTENÇÃO
DE *TURNOVER*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE
A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SEXO E IDADE**

Joana Rita Moreira Vaz Rico

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E INTENÇÃO
DE *TURNOVER*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE
A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SEXO E IDADE**

Joana Rita Moreira Vaz Rico

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Manuel Rafael

2010

ÍNDICE GERAL	Pág.
RESUMO/ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
INTRODUÇÃO	1
 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
1.1. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	2
1.1.1.O Conceito de QVT	3
1.1.2.Modelos de Avaliação da QVT	4
1.2. Intenção de <i>Turnover</i>	7
1.3. Relação entre QVT e Intenção de <i>Turnover</i>	9
1.4. QVT e Intenção de <i>Turnover</i> : influência das variáveis demográficas	11
 2. MÉTODO	
2.1. Participantes	12
2.2. Instrumentos	16
2.2.1.Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho	16
2.2.2.Intenção de <i>Turnover</i>	18
2.3. Procedimento	18
 3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	18
4. CONCLUSÕES	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n°	Pág.
1. Distribuição da amostra por sexo e idade	13
2. Distribuição da amostra por sexo e habilitações literárias	13
3. Distribuição da amostra por sexo e estado civil	14
4. Distribuição da amostra por sexo e tempo de trabalho na actual organização	15
5. Distribuição da amostra por sexo e vínculo laboral	16
6. Médias, desvios-padrão, amplitudes de resposta e coeficiente alfa de Cronbach para a QVT (frequência) e intenção de <i>turnover</i>	19
7. Relação entre QVT (frequência) e intenção de <i>turnover</i>	20
8. Médias e desvios-padrão da escala de frequência do Inventário de QVT e intenção de <i>turnover</i> , por sexo. Relação crítica da diferença entre médias	20
9. Médias e desvios-padrão dos itens da escala de frequência do Inventário de QVT e intenção de <i>turnover</i> , por sexo. Relação crítica da diferença entre médias	21
10. Médias e desvios-padrão dos itens da escala de frequência do Inventário de QVT e intenção de <i>turnover</i> , por faixas etárias. Relação crítica da diferença entre médias	24

RESUMO

Actualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma temática que tem vindo a ganhar grande relevância devido à sua influência no bem-estar, satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores. Por isso, o presente estudo procura analisar a relação existente entre a QVT e a intenção de *turnover*, assim como analisar a influência das variáveis sexo e idade na QVT e intenção de *turnover*.

Para avaliar a QVT foi aplicado Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho (Rafael & Lima, 2007a, 2008a) e os indicadores utilizados por Huang et al., (2007) para medir a intenção de *turnover*. A amostra é constituída por 473 adultos empregados, com pelo menos seis meses de experiência profissional. Os resultados obtidos demonstram existir uma correlação negativa e significativa entre a QVT e a intenção de *turnover*, revelam a influência da variável sexo na percepção de QVT e na intenção de *turnover*, assim como influência da variável idade apenas na intenção de *turnover*.

Apresentam-se também as principais limitações do estudo e sugestões para investigações futuras, reforçando a necessidade de se apostar cada vez mais no desenvolvimento e implementação de programas de QVT.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, intenção de *turnover*, sexo, idade.

ABSTRACT

Nowadays, Quality of Working Life (QWL) is a theme that has gained great importance due to its influence on employees' well-being, satisfaction, motivation and performance. Therefore, this study analyzes the relationship between QWL and turnover intention, as well as analyses the influence of the variables gender and age on QWL and *turnover* intention.

In order to evaluate QWL has been used the Inventory of Quality of Work Life (Rafael & Lima, 2007a, 2008a), while the indicators referred by Huang et al., (2007) have been examined to measure the turnover intention. The sample consists of 473 working adults, having a minimum of six months of professional experience. The results have shown a negative and significant correlation involving QWL and turnover intention, revealed the influence of gender on the perception of QWL and on turnover intention, as well as the influence of the age only on turnover intention.

This study also offers an insight on the primary limitations of this analysis and offers suggestions for future research, highlighting the need to bet more and more in the development and implementation of QWL programs.

Key-words: Quality of working life, turnover intention, gender, age.

AGRADECIMENTOS

A concretização desta dissertação não seria possível sem a ajuda, colaboração e disponibilidade directa ou indirecta de algumas pessoas.

Agradeço:

Ao Professor Manuel Rafael pelo acompanhamento, disponibilidade, motivação e excelente orientação.

À minha mãe pelo colo e ombro nos momentos mais difíceis.

Ao meu pai pelo seu sentido prático e confiança nas minhas capacidades.

À minha irmã pelo sentido crítico e revisão atenta.

Às minhas amigas Andreia, Joana e Raquel. Obrigada pelo apoio, incentivo, partilha de frustrações e interesse que demonstraram.

Às minhas colegas de núcleo pela entreaajuda e partilha de experiências.

À Ana Furtado e Sandra Monteiro pela preocupação, apoio e disponibilidade e pelas revisões atentas e opiniões valiosas.

Ao Vasco pela paciência e compreensão de algumas das minhas ausências.

INTRODUÇÃO

As mudanças que se têm feito sentir ultimamente no mundo empresarial, visivelmente alterado pela actual conjuntura internacional de crise, exigem aos gestores novas obrigações, novos desafios e novas responsabilidades. A difícil realidade com que as empresas actualmente se deparam, a pressão sentida para a obtenção de melhores resultados faz com que, cada vez mais, os seus colaboradores se vejam na obrigatoriedade de trabalhar de acordo com três prioridades: satisfação dos clientes, aumento da produtividade e redução de custos, sendo o seu bem-estar na maioria das vezes descurado.

Desta forma, torna-se necessário considerar a importância do impacto do trabalho (tanto positivo como negativo) na qualidade de vida das pessoas e como esse impacto pode estar relacionado com os objectivos, actividades e resultados estabelecidos e exigidos pelas organizações. Tendo em conta que os colaboradores são o recurso estratégico mais importante de uma organização, alguns aspectos devem ser considerados, tais como a melhor forma de maximizar esses recursos. Torna-se então necessário, por um lado, formar as pessoas para tal e, por outro, fazer com que estas estejam empenhadas. Tudo isto implica, assim, uma busca constante de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Detoni, 2001).

Por outras palavras, fica clara a necessidade de os órgãos de gestão e administração das empresas adequarem as políticas, estratégia e cultura da organização às mudanças diárias, maximizando os recursos para que respondam adequadamente às exigências quotidianas de que são alvo. Torna-se então imprescindível disponibilizar aos colaboradores condições de trabalho que promovam a sua QVT. Assim sendo, esta dimensão que procura representar a satisfação total do indivíduo com a vida profissional, deverá ser considerada uma ferramenta essencial de gestão, que permite aos colaboradores a promoção do seu bem-estar e o aumento dos seus níveis motivacionais, prevenindo que estes procurem oportunidades de crescimento profissional fora da organização a que pertencem, ou seja, minimizando a intenção de *turnover* organizacional.

Identificada a importância deste tema, torna-se relevante estudar não só a relação entre a QVT e a intenção de *turnover*, como perceber em que medida variáveis como o sexo e a idade poderão ou não ter influência sobre estas.

Quanto à estrutura do presente estudo, este encontra-se dividido em quatro partes. A primeira corresponde à fundamentação teórica do estudo, na qual são abordados os aspectos mais relevantes da QVT e da intenção de *turnover*, sendo também apresentados os objectivos e as hipóteses de investigação. Na segunda parte é efectuada a caracterização e descrição da amostra, dos instrumentos e procedimentos utilizados. Na terceira parte são

apresentadas as análises efectuadas e a interpretação dos dados obtidos. Por último, são apresentadas as principais conclusões, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Actualmente a QVT é uma temática que vem ganhando grande relevância devido à sua influência no bem-estar, satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores.

De acordo com vários autores, o conceito de QVT teve a sua origem na década de 50 com o movimento da Escola das Relações Humanas e os estudos pioneiros de Elton Mayo na *Western Electric*, considerados de extrema utilidade para a análise do comportamento humano, da importância da motivação para o alcance das metas organizacionais e da qualidade de vida dos trabalhadores. Na mesma linha de investigação, surgiram também os estudos de Eric Trist no *Tavistock Institute of Human Relations* em Londres, cujo objectivo seria construir um modelo integrativo que englobasse o indivíduo, o trabalho e a própria organização, tendo por base a análise e reestruturação da tarefa e com o fim de melhorar a vida dos trabalhadores (Fernandes cit. por Detoni, 2001; Pereira & Bernhardt, 2004; Saklani, 2004; Schmidt & Dantas, 2006; Rafael, 2009). Também Maslow contribuiu para o desenvolvimento desta área de investigação ao hierarquizar as necessidades humanas básicas, bem como McGregor com as suas teorias X e Y que possibilitaram perceber a influência do ambiente organizacional sob a felicidade dos colaboradores (Detoni, 2001).

No entanto, segundo Pereira e Bernhardt (2004), foi Herzberg que ao introduzir o conceito de “posto de trabalho enriquecido” deu origem a uma das principais premissas da QVT, segundo a qual não se deve apenas recompensar o colaborador com melhor desempenho, mas também fazê-lo sentir-se parte importante e determinante de um processo maior, mais complexo, dentro da organização. Esta premissa tem como principal objectivo incrementar no colaborador um sentimento de compromisso para com a organização empregadora e, através disso, originar e atingir um nível de qualidade total nos produtos e serviços prestados (Pereira e Bernhardt, 2004).

Nos dias de hoje, muitos continuam a ser os autores interessados na temática e é então a pensar na saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores que os estudos sobre QVT têm sido desenvolvidos (Saklani, 2004). De facto, embora existam várias definições

para a QVT, todas consideram um aspecto comum: a ênfase no bem-estar dos trabalhadores e nas condições de trabalho.

1.1.1. O conceito de QVT

Embora não se verifique consenso relativamente ao conceito de QVT, é comum a todas as definições que se trata de uma variável multidimensional e subjectiva (Delmas, Escobar & Duquette, 2001; Detoni, 2001; Rethinam & Ismail, 2008; Roan & Diamond, 2003), que põe a sua ênfase no bem-estar dos colaboradores e nas suas condições de trabalho.

Por exemplo, se para autores como Rose, Beh e Uli (2006) a QVT representa um conjunto base de princípios segundo os quais as pessoas são o recurso mais valioso de uma organização, o seu cerne, devendo ser tratadas com respeito e dignidade; para outros, como Albuquerque e França (1998, p.41), a QVT representa um conjunto de acções de uma empresa “que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações de gestão, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano”.

Por sua vez, Pereira e Bernhardt (2004) descrevem a QVT como o bem-estar dos membros de uma organização, obtido através de um conjunto de valores compartilhados por todos e que serve de ponto referencial para as relações da organização com o ambiente interno e externo, tendo em vista a constante troca de benefícios entre esta e todos aqueles que a influenciam e por ela são influenciados. Para estes, a QVT é condição essencial para o êxito de uma organização já que considera fundamental a motivação dos colaboradores, uma vez que colaboradores desmotivados produzem menos, cometem mais erros e estão mais propensos a acidentes de trabalho, situações de absentismo e doenças profissionais; desta forma, quanto maior a QVT, menor o risco que a organização corre de insucesso. Conte (2003) encara a QVT como um programa que visa satisfazer as necessidades dos colaboradores ao desenvolver as suas actividades na organização, tendo como ideia chave o facto de que as pessoas são mais produtivas quanto mais motivadas e envolvidas estiverem com o próprio trabalho.

Uma das definições mais recentes de QVT surge por parte dos autores Saraji e Dargahi (2006) que afirmam tratar-se de um conceito dinâmico e multidimensional que inclui aspectos como a segurança laboral, sistemas de recompensa, formação, oportunidades de evolução de carreira e participação na tomada de decisão, podendo também ser definida como um conjunto de estratégias, operações e um ambiente no local

de trabalho que promovam e mantenham a satisfação dos trabalhadores, com o objectivo de melhorar as condições laborais para os mesmos e a eficácia organizacional.

Por último, um estudo de Kaushik e Tonk (2008) sobre a relação entre características de personalidade e a QVT, vem mostrar que esta última parece criar as condições necessárias na organização para promover a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, para aumentar as avaliações positivas do colaborador sobre o interesse e significado do trabalho e para ser fonte de satisfação pessoal. Desta forma, os programas de QVT proporcionam aos indivíduos uma maior estabilidade emocional, resistência ao stress, motivação, envolvimento, desenvolvimento de competências, melhores relacionamentos interpessoais, criando uma força de trabalho mais saudável e eficaz, com menor absentismo, menor intenção de turnover, menor número de acidentes de trabalho e melhor gestão da mudança (Conte, 2003; Delmas et al., 2001; Rethinam & Ismail, 2008; Saraji & Dargahi, 2006; Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001; Vasconcelos, 2001).

1.1.2. Modelos de avaliação da QVT

Para além da diversidade de definições do conceito de QVT, também são vários os seus modelos de avaliação existentes na literatura. Porém, entre os mais citados, e os que ainda hoje servem de base para vários estudos, estão os de Walton (1973) e de Hackman e Oldham (1975).

O modelo de Walton foi o primeiro a ser desenvolvido no âmbito da QVT e, por ser considerado o mais amplo e completo, continua a ser o mais utilizado em investigações realizadas nesta área. De facto, este modelo constitui uma das principais fontes para o desenvolvimento do instrumento de QVT utilizado neste estudo (Rafael & Lima, 2008a). O autor propõe então oito categorias, correlacionadas entre si, onde são incluídos indicadores de QVT: Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Oportunidades de utilizar e desenvolver capacidades; Oportunidades de crescimento, progressão e desenvolvimento na carreira; Integração social na organização; Constitucionalismo; Trabalho e o espaço total da vida; e finalmente Relevância social. Estas dimensões serão aprofundadas de seguida:

- Compensação justa e adequada: nesta dimensão, o autor refere-se à adequação da remuneração recebida pelo trabalho realizado, estando implícita uma equidade interna e externa, estabelecendo-se uma medida de QVT em função dessa remuneração (Detoni, 2001; Vasconcelos, 2001; Walton, 1975);
- Condições de trabalho (segurança e saúde): esta dimensão procura avaliar as condições reais prevalecentes no ambiente de trabalho, tais como a carga

horária e equipamentos existentes para a execução das actividades laborais (Detoni, 2001; Vasconcelos, 2001; Walton, 1975);

- Oportunidades de utilizar e desenvolver capacidades: esta dimensão refere-se às oportunidades que o colaborador tem para aplicar as suas aptidões e conhecimentos profissionais no seu trabalho, ou seja, aproveitamento do capital humano. Destacam-se critérios como a autonomia, significado e identificação com as tarefas e *feedback* relativo aos resultados individuais e ao processo total do trabalho (Detoni, 2001; Vasconcelos, 2001; Walton, 1975);
- Oportunidades de crescimento, progressão e desenvolvimento na carreira: este critério tem por objectivo medir as oportunidades de carreira que o colaborador tem dentro da própria organização. Relaciona-se com as possibilidades de crescimento pessoal, perspectivas de avanço salarial e segurança no emprego (Detoni, 2001; Vasconcelos, 2001; Walton, 1975);
- Integração social na organização: esta dimensão pode ser avaliada pela igualdade de oportunidades entre os colaboradores da mesma organização, independentemente do seu sexo, idade, classe social, orientação sexual, etc. Está associado ao nível de convivência entre os colaboradores, ou seja, com o cultivo de um bom relacionamento e inexistência de preconceitos (Detoni, 2001; Vasconcelos, 2001; Walton, 1975);
- Constitucionalismo: avalia as normas e procedimentos existentes, que estabelecem de forma clara e objectiva os direitos e deveres dos trabalhadores, tais como privacidade pessoal, liberdade de expressão, etc. Desta forma, um elevado nível de QVT estará associado à existência e cumprimento destas normas e procedimentos (Detoni, 2001; Vasconcelos, 2001; Walton, 1975);
- Trabalho e o espaço total de vida: este factor tem como objectivo avaliar o equilíbrio que deve existir entre a vida pessoal e o trabalho dos indivíduos, uma vez que a experiência de trabalho pode ter um efeito negativo ou positivo sobre outras esferas da sua vida. Para o autor, este equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção (Detoni, 2001; Walton, 1975);
- Relevância social: a forma de acção de algumas organizações promove uma depreciação nos trabalhos executados e carreiras seguidas pelos trabalhadores, facto que afecta a sua auto-estima e, consequentemente, a sua produtividade. Walton destaca como critérios de avaliação a imagem da organização, responsabilidade social da organização, responsabilidade social pelos produtos

e serviços e responsabilidade pelos empregados, ou seja, práticas de emprego (Detoni, 2001; Vasconcelos, 2001; Walton, 1975).

Apesar da ordem pela qual os critérios foram apresentados, o Modelo de Walton determina que, dependendo do grupo de trabalhadores ou do ambiente envolvente, podem ser constituídos conjuntos distintos de critérios, os quais, dependendo do contexto, podem assumir novas hierarquias de importância na QVT (Detoni, 2001). Este modelo torna-se particularmente útil, na medida em que os critérios por ele estabelecidos tornam possível a identificação de factores que possam servir de indicadores de QVT dentro das organizações (Conte, 2003; Detoni, 2001; Rose et al., 2006; Vasconcelos, 2001).

Outro modelo de avaliação da QVT é o de Hackman e Oldham, que sistematiza as dimensões ou características do cargo que são consideradas determinantes para a QVT por serem capazes de proporcionar recompensas intrínsecas e, assim, satisfazerem os colaboradores no trabalho e automotivá-los para tarefas. Isto é, as necessidades pessoais estão satisfeitas quando a organização é capaz de disponibilizar recompensas de forma justa, tais como remuneração, promoção, reconhecimento e desenvolvimento das suas expectativas (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975). Para estes autores o índice de QVT pode ser medido em função de três variáveis: dimensão da tarefa, estado psicológico do colaborador e resultados pessoais e de trabalho (Rodrigues, 1999 citado por Pereira e Bernhardt, 2004).

Nas dimensões da tarefa são identificados seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de capacidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, relacionamentos interpessoais, autonomia, *feedback* do próprio trabalho e *feedback* extrínseco. Posteriormente, foi incluído outra variável denominada Necessidade Individual de Crescimento, e definida como a necessidade de desenvolver acções e ideias independentes no trabalho, onde os desafios estimulam a criatividade e a aprendizagem de coisas novas. A razão da inclusão desta nova variável assenta no pressuposto de que as pessoas que têm maior necessidade individual de crescimento reagem mais positivamente a tarefas de alto potencial motivacional do que pessoas com baixa necessidade individual de crescimento (Detoni, 2001; Hackman et al., 1975).

Os estados psicológicos críticos englobam a percepção do colaborador na significância do trabalho, o grau de responsabilidade pelos resultados e o conhecimento real dos resultados obtidos. No que concerne aos resultados pessoais e de trabalho estão incluídas sub-variáveis como a motivação interna para a execução do trabalho, o desempenho, a satisfação geral e específica com o mesmo, e o baixo absentismo e *turnover* (Detoni, 2001; Hackman et al, 1975).

1.2. Intenção de *turnover*

No âmbito da Psicologia das Organizações, o *turnover* apresenta-se como um dos temas mais estudados. Este é definido como o termo do contrato de trabalho e psicológico de um colaborador com a organização onde trabalha (Tett & Meyer, 1993) e apresenta como principal preditor a intenção de *turnover*, ou seja, a vontade do colaborador abandonar a organização onde trabalha.

Desta forma, torna-se pertinente compreender quais os factores que levam os indivíduos a quererem abandonar o seu local de trabalho, uma vez que a perda de profissionais que são considerados talentos pode contribuir para um declínio da produtividade, da eficiência e dos lucros da organização (Huang, Lawler & Lei, 2007; Larkin, 1995).

Ao longo da literatura são mencionados inúmeros factores que influenciam esta decisão individual, incluindo não só questões intrínsecas ao sujeito, mas igualmente questões relacionadas com as características do próprio trabalho, ambiente de trabalho e percepção de alternativas externas à organização (Fink & Fink, 1952). Deste modo, fazem parte deste conjunto de factores a satisfação no trabalho, identificação e empenhamento organizacional, questões remuneratórias e de benefícios, horários de trabalho, expectativas, conflitos e ambiguidades de papéis, sobrecarga de papel e tarefas, impossibilidade ou dificuldade na conciliação entre o trabalho e a vida familiar, falta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Fink & Fink, 1952; Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, 2001; Laser, 1980; Layne, Hohenshil & Singh, 2004; Lum, Kervin, Clark, Reid & Sirola, 1998), o tipo de liderança (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Porter & Steers, 1973) e a própria motivação do indivíduo (Maertz, 2001; Maertz & Campion, 2004).

Assim, Maertz (2001) agrupou as forças motivacionais que levam o indivíduo ao *turnover* em oito categorias: afectivas, contratuais, constituintes, alternativas, calculativas, normativas, comportamentais e morais.

- Forças afectivas: reflectem sentimentos que, mais tarde ou mais cedo, um colaborador acaba por ter em relação à organização onde trabalha e que podem traduzir-se em conforto ou desconforto. O conforto motiva a pessoa a permanecer e o desconforto motiva a pessoa a sair (Maertz & Campion, 2004);
- Forças contratuais: estão relacionadas com os acordos tácitos de obrigações entre os colaboradores e a organização. Isto é, quebras no contrato podem motivar a saída, assim como o cumprimento do mesmo cria um sentimento de obrigação que motiva as pessoas a ficar (Maertz & Campion, 2004);

- Forças constituintes: remetem para as relações que a pessoa tem com os colegas de trabalho e com a organização em si, ou seja, com os constituintes da organização. Assim, um colaborador pode sentir-se ligado (ou não) a diversos elementos da organização e, dessa forma, pode querer continuar a trabalhar ou querer sair da mesma (Maertz & Campion, 2004);
- Forças alternativas: têm a ver com as opções que os colaboradores têm ao trabalho actual. Ou seja, se tiverem uma alternativa mais aliciante, podem querer sair da organização onde estão actualmente, no entanto, se sentirem que existem poucas opções aliciantes serão tentados a continuar onde estão (Maertz & Campion, 2004);
- Forças calculativas: referem-se ao alcance de objectivos, ou seja, se um trabalhador sente que na organização onde está pode atingir os seus objectivos, tende a permanecer; se, pelo contrário, sentir que os seus objectivos e valores não serão satisfeitos, terá tendência a sair (Maertz & Campion, 2004);
- Forças normativas: são percepções dos trabalhadores relativamente às expectativas dos amigos e familiares sobre continuar na organização ou mudar de trabalho. De acordo com a lei da conformidade social, o colaborador tentará agir em conformidade com o que é esperado dele: se for esperado que fique, tem um motivo para ficar; se for esperado que saia, tem um motivo para sair (Maertz & Campion, 2004);
- Forças comportamentais: remetem para os custos de uma saída. A percepção de que não existem custos significativos em sair, pode criar uma sensação de liberdade, contribuindo para motivar a saída (Maertz & Campion, 2004);
- Forças morais: contemplam os valores internos de um colaborador relativamente à saída em si: num extremo de um contínuo temos a ideia de que a saída da organização mostra fraqueza e no outro extremo, a ideia de que mudar de emprego é uma virtude e revela coragem. Numa direcção ou noutra, o motivo é o desejo de “fazer o que está certo” e evitar agir de forma inconsistente com os seus valores (Maertz & Campion, 2004).

É claro que quando uma pessoa decide sair da organização onde está, pode experimentar altos ou baixos níveis de diferentes forças motivacionais ao mesmo tempo (Maertz & Campion, 2004), não sendo apenas uma das forças referidas a responsável pela decisão.

No entanto, alguns autores referem que nem todo o *turnover* é indesejável, dado que a taxa de *turnover* óptima de uma organização não é igual a zero. Por exemplo, quando um colaborador com baixo desempenho abandona a organização, a perda não é tão significativa como se se tratasse de um colaborador com elevado desempenho (Holtom &

Kenworthy, 2005). Ainda, quando os colaboradores abandonam a sua empresa são substituídos por novos colaboradores que trazem novos conhecimentos, experiências e competências. Da mesma forma, o *turnover* pode também facilitar o desaparecimento ou a fusão de postos de trabalho e fazer com que colaboradores desmotivados ou com problemas de relacionamento com os colegas e/ou chefias sejam dispensados (Fink & Fink, 1952).

Contudo, os custos associados à saída de um ou mais colaboradores de uma organização podem ser bastante elevados devendo, por isso, ser minimizados. Vejamos pois os custos provenientes da implementação de práticas relacionadas com as entrevistas de saída, benefícios e serviços de *outplacement*, práticas de recrutamento e selecção, custos de formação, desmoralização dos colaboradores que permanecem na organização, quebra no fluxo de trabalho e ainda perda de oportunidades quando as organizações são incapazes de desenvolver estratégias de crescimento ou aproveitar oportunidades de mercado (Laser, 1980; Mobley, 1982 citado por Mowday, 1984).

Segundo Korunka, Hoonaker & Carayon (2008), existem então algumas formas de reter os colaboradores e prevenir que estes abandonem a organização onde trabalham: a) dar-lhes maior controlo sobre o seu trabalho, b) torná-lo mais desafiante, c) providenciar apoio de supervisão, d) aumentar as oportunidades de carreira e e) aumentar as recompensas.

1.3. Relação entre QVT e intenção de *turnover*

Para além dos factores organizacionais e do trabalho, a QVT é também um preditor chave da intenção de *turnover* e da própria decisão de *turnover*; isto é, a intenção de *turnover* e a decisão de *turnover* podem ser indicadores de uma QVT baixa ou reduzida (Korunka et al., 2008). Segundo Havlovic (1991), a implementação de intervenções organizacionais que visam o aumento da QVT revelam a diminuição do absentismo em cerca de 16% (Ronchi & Wilkens, 1997, citados por Havlovic, 1991), a redução do *turnover* em cerca de 72% (Macy, 1980, cit. por Havlovic, 1991) e o aumento do grau de satisfação dos colaboradores. Desta forma, torna-se essencial procurar, prevenir e minimizar, através de estratégias de adaptação por parte das organizações, os factores e consequências negativas associados ao *turnover*.

No que toca a medidas eficazes de gestão da taxa de rotatividade, a literatura tem dado grande importância à crescente necessidade de progressão pessoal e profissional, assim como à necessidade de criação de políticas promotoras do tão desejado equilíbrio trabalho-família. Segundo Rahman, Navqui e Ramay (2008) a percepção de alternativas de

oportunidades de crescimento noutras organizações é um dos factres que mais explica a intenção de *turnover*. Se as organizações não oferecem aos seus colaboradores oportunidades de crescimento pessoal e profissional, estes começam activamente a procurar alternativas no mercado externo, fazendo com que haja um aumento da intenção de *turnover* (Huang et al., 2007; Negrin & Tzafir, 2004 citado por Rahman et al., 2008; Rethinam & Ismail, 2008). As oportunidades de aprendizagem e aquisição de competências também têm efeitos positivos sobre a satisfação no emprego e redução do stress, o que leva a maiores níveis de QVT (Rethinam & Ismail, 2008).

Por outro lado, sendo o conflito trabalho-família outro dos factores que promove a intenção de *turnover*, o investimento em benefícios, políticas de prestação de serviços de saúde e horários mais flexíveis podem ser encarados como um custo justificado (Huang et al., 2008). Indicadores de equilíbrio têm sido associados a um maior empenhamento, satisfação no trabalho e à ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional. Por sua vez, elevados níveis de conflito, ou seja, a ausência de equilíbrio, tem sido associada a maior intenção de *turnover* e maior ausência devido a doença (Hillier, Fewell, Cann & Shephard, 2005). Segundo o estudo de Rafael (2009), as dimensões promoção de oportunidades de desenvolvimento de carreira e equilíbrio trabalho-família são aquelas que mais se relacionam com a intenção de *turnover*.

Desta forma, a presença de QVT encontra-se negativamente relacionada com a intenção de *turnover*: elevadas recompensas e benefícios estão inversamente relacionados com a intenção de abandono (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998, cit. por Huang et al., 2007), e esta com a autonomia na tomada de decisão (Hom & Griffeth, 1995, cit. por Huang et al., 2007). Por sua vez, segundo Groover & Crooker (1995, cit. por Huang et al., 2007), sujeitos com acesso a um maior equilíbrio família-trabalho e com benefícios nesse sentido apresentam elevados níveis de empenhamento organizacional afectivo e baixa intenção de *turnover*. Contudo, a presença de oportunidades de desenvolvimento de carreira está positivamente associada com a probabilidade de intenção de *turnover* (Huang et al., 2007).

Considerando os elementos apresentados, a QVT e a intenção de *turnover* são duas variáveis claramente relacionadas. Assim, a primeira hipótese do presente estudo é a seguinte:

Hipótese 1: Espera-se uma relação negativa entre a QVT (frequência) e a intenção de turnover.

1.4. QVT e intenção de *turnover*: Influência das variáveis demográficas

São escassas as investigações que procuram perceber a existência de uma possível relação entre a QVT e variáveis demográficas, mais especificamente, o sexo e a idade.

Recorrendo a um inquérito levado a cabo pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2000) e a estudos realizados pela Autoridade para as Condições de Trabalho (2008) constatamos a existência de diferenças entre sexos relativamente aos postos de trabalhos ocupados (concluiu-se que os homens geralmente ocupam mais posições em quadros superiores que as mulheres) e, conseqüentemente, na remuneração. Este estudo refere ainda que as mulheres possuem uma dupla carga de trabalho, uma vez que além do seu trabalho desempenham também um papel activo na realização dos trabalhos domésticos e no cuidado das crianças. No que concerne a este ponto, autores como Areias e Guimarães (2004, citado por Sadir, Bignotto & Lipp, 2010) demonstraram que pelo fato de as mulheres estarem sujeitas a uma dupla sobrecarga de trabalho ocorre um dilema comum entre casamento, filhos e exigências ocupacionais, o que poderá contribuir para um nível mais elevado de *stress*, logo, um nível mais baixo de QVT. Um estudo de Dias (2009) concluiu que os homens percebem uma maior QVT que as mulheres quando questionados sobre aspectos relacionados com as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e as condições de saúde e higiene. Relatórios da Comissão Europeia (2010) explicitam a dificuldade de as mulheres prosseguirem uma carreira, o facto de estas representarem uma grande fatia da taxa de desemprego existente e a patente desigualdade de remunerações.

Desta forma, alguns investigadores têm procurado perceber a influência da variável sexo na percepção da QVT. No entanto, os resultados obtidos têm-se mostrado divergentes. Se por um lado Yaron (1995) vem demonstrar que os homens percebem uma maior QVT que as mulheres e alguns estudos feitos com trabalhadores do sector da saúde concluem que as mulheres são mais vulneráveis ao stress laboral e, desta forma, percebem uma menor QVT que os homens (Sadir et al., 2010; Vanagas, Bihari-Axelsson & Vanagiené, 2004); por outro Carayon, Hoonakker, Marchand, & Schwarz (2003) afirmam que esta variável não tem impacto na percepção de QVT.

No que diz respeito à variável idade, Uddin, Islam, & Ullah (2006) e Dias (2009) vêm demonstrar que esta não influencia a percepção de QVT.

Por último, um estudo realizado por Amorim (2010), com trabalhadores do sector público no Brasil, concluiu que variáveis demográficas como o sexo e a idade não apresentam influência sobre os principais aspectos da QVT.

Desta forma, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2: Os homens percebem uma maior QVT do que as mulheres;

Hipótese 3: Os diferentes grupos etários não diferem entre si quanto à percepção de QVT;

No que diz respeito à variável intenção de *turnover*, vários são os estudos que demonstram a sua relação com a variável idade, concluindo que estas apresentam uma relação negativa, ou seja, os colaboradores com mais idade expressam menor intenção de *turnover*. Os resultados obtidos são explicados pelo facto de os trabalhadores com mais idade serem menos atractivos para outras organizações e, desta forma, as suas alternativas ao actual trabalho tornam-se escassas; terem a sua carreira já desenvolvida e possuírem um maior sentimento de compromisso para com a organização onde trabalham (Hebriniak & Alutto, 1972; Mobley et al., 1979; Parasuraman & Futrell, 1983; Lucas, 1985; Cotton & Tuttle, 1986; Schulz, Bigoness & Gagnon, 1987; Yin-Fah, 2010).

No que concerne à variável sexo e à sua influência na intenção de *turnover* os estudos são mais contraditórios. Algumas investigações concluem que as mulheres têm menos propensão para abandonar o seu actual local de trabalho, uma vez que ao possuírem uma vida familiar o seu trabalho e carreira deixam de ser o interesse central (Hebriniak & Alutto, 1972; Stumpf & Dawley, 1981; Iverson & Deery, 1997). Contrariamente, estudos como o de Cotton & Tuttle (1986) revelam que as mulheres apresentam maior intenção de *turnover* que os homens. Por último, uma investigação levada a cabo por Ovadje (2009) revela que o sexo não tem qualquer influência na intenção de *turnover* dos colaboradores. Apesar da divergência de resultados, a ligação da variável sexo à intenção de *turnover* parece estar dependente de diversas variáveis, tais como o tipo de trabalho e o mercado de trabalho (Stumpf & Dawley, 1981).

Posto isto, formularam-se as restantes hipóteses de investigação:

Hipótese 4: Os colaboradores com mais idade apresentam menor intenção de turnover que os colaboradores mais novos;

Hipótese 5: As mulheres apresentam menor intenção de turnover que os homens.

2. MÉTODO

2.1. Participantes

A amostra do estudo é constituída por 473 adultos empregados, com pelo menos seis meses de experiência profissional, cujas idades variam entre os 19 e os 66 anos, sendo a média de 37 anos e o desvio padrão de 11. No quadro 1 apresenta-se a caracterização da amostra para as variáveis sexo e grupos de idade.

Quadro 1

Distribuição da amostra por sexo e grupos de idade

Idade	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
19 a 24 anos	24	5	37	8	61	13
25 a 30 anos	55	12	67	14	122	26
31 a 35 anos	22	5	47	10	69	15
36 a 40 anos	17	4	31	7	48	10
41 a 45 anos	16	3	35	7	51	11
46 a 55 anos	29	6	59	12	88	19
≥ 56 anos	12	3	21	4	33	7
Total	176 (a)	37	297	63	473 (a)	100

(a) Um dado omissos

Do total de participantes, 176 (37%) são do sexo masculino e 297 do sexo feminino (63%), o que evidencia um desequilíbrio favorável ao sexo feminino. A análise da distribuição dos sujeitos em termos de nível etário releva que o grupo dos 25 e dos 30 anos é o que possui uma percentagem mais elevada (26%), seguindo-se dos grupos de 46 a 55 anos (19%), de 31 a 35 anos (15%), de 19 a 24 anos (13%), de 41 a 45 anos (11%), de 36 a 40 anos (10%) e por fim, com 56 ou mais anos (7%).

Analizando os grupos etários com base na variável sexo, a sua distribuição é a seguinte: no grupo de 19 a 24 anos, 5% dos participantes são do sexo masculino e 8% do sexo feminino; no grupo de 25 a 30 anos, 12% dos participantes são do sexo masculino e 14% do sexo feminino; no grupo de 31 a 35 anos, 5% são do sexo masculino e 10% do sexo feminino; no grupo de 36 a 40 anos, 4% dos indivíduos são do sexo masculino e 7% são do sexo feminino; no grupo de 46 a 55 anos, 6% dos participantes são do sexo masculino contra 12% do sexo feminino; por último, no grupo etário de 46 ou mais anos, 3% dos indivíduos são do sexo masculino e 4% do sexo feminino.

No quadro 2 é apresentada a distribuição para a variável habilitações literárias.

Quadro 2

Distribuição da amostra por sexo e habilitações literárias

Habilitações Literárias	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Até 9 anos de escolaridade	11	2	25	5	36	8
9 a 12 anos de escolaridade	58	12	91	19	149	32
Frequência universitária	33	7	38	8	71	15

Habilitações Literárias (cont.)	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Licenciatura	67	14	122	26	189	40
Mestrado/Doutoramento	10	22	17	4	27	6
Total	179	38	293 (a)	62	473 (a)	100

(a) Um dado omissos

No que diz respeito ao nível de habilitações literárias, verifica-se que dos 472 participantes, 189 (40%) situam-se no grupo dos que possuem uma licenciatura, 149 (32%) possuem 9 a 12 anos de escolaridade e 71 (15%) possuem frequência universitária. Com valores inferiores aos restantes grupos, situam-se os que possuem até 9 anos de escolaridade (8%) e os que têm mestrado/doutoramento (6%).

Analizando comparativamente as percentagens relativas a cada um dos sexos, verifica-se que são próximas para os participantes com frequência universitária (7% para o sexo masculino e 8% para o sexo feminino) e com até 9 anos de escolaridade (2% para o sexo masculino e 5% para o sexo feminino). No entanto, constata-se valores mais díspares para os participantes com mestrado/doutoramento (22% para o sexo masculino e 4% para o sexo feminino) e com licenciatura (14% para o sexo masculino e 26% para o sexo feminino).

A distribuição da amostra para a variável estado civil é apresentada no quadro 3.

Quadro 3
Distribuição da amostra por sexo e estado civil

Estado Civil	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Solteiro(a)	85	18	121	26	206	44
Casado(a)	80	17	133	28	213	45
Divorciado(a)	8	2	33	7	41	9
União de facto	3	1	4	1	7	1
Viúvo(a)	0	0	6	1	6	1
Total	176	37	297	63	473	100

No que respeita ao estado civil, do total da amostra, 213 são casados (45%), 206 são solteiros (44%), 41 são divorciados (9%), 7 estão a viver em união de facto (1%) e 6 são viúvos (1%).

Analizando comparativamente as percentagens relativas a cada um dos sexos, verifica-se que são iguais para os participantes em união de facto (1%) e próximas para os

participantes viúvos (0% para o sexo masculino e 1% para o sexo feminino). Por outro lado, é possível constatarem-se percentagens mais díspares para os participantes casados (17% para o sexo masculino e 28% para o sexo feminino) e solteiros (18% para o sexo masculino e 26% para o sexo feminino).

No quadro 4 é apresentada a distribuição da amostra para a variável tempo de trabalho na actual organização.

Quadro 4

Distribuição da amostra por sexo e tempo de trabalho na actual organização

Tempo de trabalho na actual organização	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Até 5 anos	96	20	142	30	238	51
6 a 15 anos	49	10	84	18	133	28
16 a 25 anos	13	3	33	7	46	10
26 a 38 anos	18	4	35	7	53	11
Total	176	37	294	63 (b)	473 (b)	100

(b) Três dados omissos

Relativamente ao tempo de trabalho na actual organização verifica-se que dos 470 participantes 238 (51%) estão há 5 ou menos anos na actual organização. Entre 6 a 15 anos na actual organização encontram-se 133 sujeitos (28%), seguindo-se o grupo dos que estão na organização entre 26 e 38 anos (11%) e por fim, o grupo entre os 16 e os 25 anos com 46 sujeitos (10%).

Analisando comparativamente as percentagens relativas a cada um dos sexos, verifica-se que são próximas para os participantes que estão na actual organização entre 26 a 38 anos (4% para o sexo masculino e 7% para o sexo feminino) e entre 16 a 25 anos (3% para o sexo masculino e 7% para o sexo feminino). Observam-se maiores diferenças de percentagens para os participantes que estão na actual organização há 5 ou menos anos (20% para o sexo masculino e 30% para o sexo feminino) e entre 6 a 15 anos (10% para o sexo masculino e 18% para o sexo feminino).

Por último, no quadro 5 apresenta-se a distribuição da amostra para a variável emprego.

Quadro 5

Distribuição da amostra por sexo e vínculo laboral

Vínculo Laboral	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
A tempo inteiro	78	41	110	59	188	40
A tempo parcial	13	35	24	65	37	8
Efectivo	28	40	42	60	70	15
Contratado	9	38	15	63	24	5
A tempo inteiro e efectivo	38	35	71	65	109	23
A tempo inteiro e contratado	6	20	24	80	30	6
A tempo parcial e efectivo	0	0	4	1	4	1
A tempo parcial e contratado	2	33	4	67	6	1
A tempo inteiro e a tempo parcial	0	0	1	1	1	1
Total	174	37	295	63	473 (c)	100

(c) Quatro dados omissos

No que se refere à variável emprego, mais concretamente vínculo laboral, verifica-se que dos 460 participantes 188 (40%) trabalham a tempo inteiro, 109 (23%) trabalham a tempo inteiro e têm um contracto efectivo, 70 (15%) estão efectivos, 37 (8%) trabalham a tempo parcial, 30 (6%) trabalham a tempo inteiro e são contratados, 24 (5%) são contratados. Apenas 1% dos participantes estão empregados a tempo parcial e efectivo, a tempo parcial e contractado, e a tempo inteiro e tempo parcial.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

O instrumento utilizado, designado Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi inicialmente desenvolvido como versão para investigação (Rafael & Lima, 2007a; 2007b) com o intuito de avaliar apenas a importância da QVT. Com base em revisão de literatura, os autores seleccionaram cinco grandes dimensões (Emprego, Carreira, Relações de Trabalho, Vida Pessoal e Condições de Trabalho) e para cada uma das quais consideraram 14 itens, tendo-se definido estes também com base na análise da literatura existente, na análise de outros instrumentos de medida, bem como no contributo de especialistas e de estudantes em Psicologia dos Recursos Humanos. Para responder a cada item, os indivíduos eram solicitados a pronunciar-se sobre a importância relativa para a sua QVT dando as respostas numa escala de “nada importante” a “muito importante”.

Para o presente estudo, a versão utilizada foi a versão experimental para investigação (Rafael & Lima, 2008a) correspondente a uma segunda fase do desenvolvimento do instrumento. Os dados obtidos com a primeira versão demonstraram a necessidade de reformular o instrumento para avaliar a QVT, isto é, considerou-se fundamental avaliar e distinguir a importância e a frequência de ocorrência da QVT.

Assim, esta versão foi construída tendo em conta duas escalas: uma relativa à importância e outra à frequência. Para cada afirmação (item) foi solicitado aos participantes que indicassem o grau de importância para a sua QVT (mantendo-se a escala de seis alternativas de resposta, de “nada” a “muito importante”), mas também a frequência com que os indivíduos verificam esses acontecimentos no seu local de trabalho (tendo em conta uma escala de seis alternativas de resposta, de “nada” a “muito frequente”). À semelhança da versão anterior, a versão experimental para investigação (Rafael & Lima, 2008b) contemplou no final um espaço para os indivíduos indicarem acontecimentos considerados importantes (na profissão ou organização) e não referenciados nos itens. Para cada acontecimento acrescentado pelo participante, era pedido que também avaliasse o grau de importância e a frequência com que se verifica esse mesmo acontecimento. De referir que esta segunda versão contemplou 60 itens e não os 70 que fizeram parte da primeira versão, o que resultou de análises factoriais exploratórias e de análises de conteúdo dos itens – alguns itens foram eliminados e outros reformulados de forma a ser possível, ao responder a todos os itens, uma avaliação quer da importância quer da frequência da QVT.

Nesta segunda fase da construção do Inventário sobre a QVT foi também elaborada uma Ficha de dados pessoais para recolher informação como idade, sexo, profissão, tempo de trabalho no geral e na actual organização, habilitações e vínculo laboral. Nesta Ficha, os autores incluíram ainda indicadores de satisfação profissional (7 itens), de empenhamento afectivo (6 itens) e de intenção de *turnover* (3 itens) em relação aos quais os participantes deveriam responder tendo em conta, respectivamente, as seguintes frases e escalas: “Indique o grau de satisfação com...” numa escala de 4 alternativas de “muito satisfeito” a “insatisfeito”, “Indique o que sente sobre a organização onde trabalha ...” e “Indique o grau de concordância em relação aos seus planos ...”, ambos numa escala de 5 alternativas de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Por outro lado, nesta segunda versão, as dimensões inicialmente seleccionadas foram ligeiramente reformuladas, mais especificamente no que se refere às dimensões carreira e vida pessoal. Em relação à dimensão carreira, esta desdobrou-se em duas dimensões relativas a aspectos relacionados com formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais e com aspectos que incluem a promoção, o

reconhecimento e a componente económica. Em relação à dimensão vida pessoal, esta desdobrou-se numa dimensão relacionada com a família e conciliação trabalho/família e noutra com conteúdos relacionados com o lazer.

2.2.2. Intenção de *turnover*

A intenção de *turnover* foi medida através dos indicadores utilizados por Huang et al., (2007). Os itens são os seguintes: “... tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma” (invertido); “...penso com frequência em “deixar” a organização onde trabalho”; “...penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho” (invertido). Estes itens são respondidos através de uma escala em cinco pontos (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”).

2.3. Procedimento

As aplicações dos instrumentos foram efectuadas com a colaboração de estudantes da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Para a recolha dos dados, consideraram-se critérios relativos à idade e à situação profissional: quanto à idade estabeleceu-se um critério de delimitação de idade mínima que se situou nos 18 anos; quanto à situação profissional, foi solicitado que as aplicações fossem efectuadas a adultos trabalhadores com o mínimo de seis meses de experiência profissional.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De seguida proceder-se-à à análise e discussão dos resultados obtidos. Inicialmente efectuaram-se análises das características metrológicas dos instrumentos, ou seja, medidas de tendência central e de dispersão e coeficientes de precisão. Analisaram-se de seguida as diferenças inter-grupais em relação à variável QVT e à intenção de turnover, as diferenças inter-grupais dos itens da escala de frequência do Inventário de QVT, bem como a relação entre a QVT e a intenção de *turnover*.

No quadro 6 apresentam-se as medidas de tendência central e dispersão nas escalas de QVT (frequência) e intenção de *turnover*, assim como os respectivos índices de consistência interna (Alfas de Cronbach). Podemos verificar que a média da QVT (frequência) é de 3,76, apresentando um desvio-padrão de ,74 e uma amplitude de resposta

entre 1,70-5,58 (numa escala de 1 a 6). A intenção de *turnover* apresenta um valor médio de 3,01 e uma amplitude de resposta entre 1,0-5,0 (numa escala de 1 a 5).

Analisando os coeficientes de Alfa de Cronbach, para a variável QVT (frequência) obteve-se um valor de 0,96 e para a escala de intenção de *turnover* 0,88. Uma vez que ambos os valores observados são superiores a 0,80, podemos afirmar que as duas variáveis em análise apresentam elevada consistência interna, ou seja, considera-se que os resultados obtidos são bastante satisfatórios (Maroco, 2003).

Quadro 6

Médias, desvios-padrão, amplitudes de resposta e coeficiente alfa de Cronbach para a QVT (frequência) e intenção de *turnover*

	Média	Desvio-Padrão	Amplitude	Alfa de Cronbach
QVT (frequência)	3,76	,74	1.70 - 5.58 (a)	,96
Intenção de <i>turnover</i>	3,01	1,31	1.0 - 5.0 (b)	,88

(a) A amplitude de resposta pode variar entre 1,0 e 6,0

(b) A amplitude de resposta pode variar entre 1,0 e 5,0

De seguida, apresenta-se a análise de correlação das variáveis QVT e intenção de *turnover*, assim como as análises das diferenças inter-grupais de acordo com as variáveis sexo e idade. Aplicaram-se as análises estatísticas teste *t* de *Student* e teste *F* da ANOVA (para verificar a variância das variáveis), considerando em todas as análises os níveis de significância de 5 e de 1%. Previamente, procurou-se confirmar a normalidade da distribuição recorrendo ao teste de Kolmogorov-Smirnov e verificou-se, com um nível de confiança de 95%, a condição de normalidade da variável QVT (frequência) ($12 > ,05$). A intenção de *turnover* apresenta uma distribuição onde não se verifica normalidade ($,00 < ,05$); no entanto, optou-se por utilizar também o teste *t* de Student, uma vez que para amostras de grandes dimensões (isto é, com mais de 30 participantes) o teorema do limite central assegura que a distribuição *t* de Student se aproxima de uma distribuição normal (Maroco, 2003).

• QVT e intenção de *turnover*

Com o propósito de estudar a relação entre a QVT e a intenção de *turnover*, descrita em estudos mencionados no enquadramento teórico, efectuou-se o teste de correlação de Pearson, cujos resultados se apresentam no quadro 7.

Quadro 7

Relação entre a QVT (frequência) e intenção de *turnover*

Intenção de <i>turnover</i>		
	Coeficiente de Correlação	Sig.
QVT (frequência)	-,29**	,00

**p<,01

A correlação entre a QVT (frequência) e a intenção de *turnover* demonstra uma relação negativa, apesar de o valor do coeficiente ser baixo (,29; p<,01). Por outras palavras, podemos concluir que quanto maior a percepção de QVT menor é a intenção de *turnover*, e vice-versa. Estes resultados corroboram a *hipótese 1* deste estudo e estão em concordância com Hellman (1997), segundo o qual a relação entre satisfação no trabalho e Intenção de *Turnover* é significativamente diferente de zero e negativa, ou seja, quanto mais insatisfeitos estiverem os trabalhadores, maior a probabilidade de considerarem outras oportunidades de emprego. Do mesmo modo, Korunka et al. (2008) constataram a presença de uma relação negativa e significativa entre QVT e intenção de *turnover*, sendo a primeira considerada como preditora da última. Estudos de May, Lau e Johnson (1999, citado por Huang et al., 2007) afirmam que as organizações que oferecem melhor qualidade de vida aos colaboradores ganham vantagem na contratação e retenção de pessoas, reduzindo a intenção de estas quererem abandonar as organizações, ou seja, quanto maior a percepção de QVT menor será a intenção de *turnover*.

• Sexo

Efectuou-se o cálculo das médias e desvios-padrão na escala de frequência do Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho e da escala de intenção de *turnover*. Os resultados apresentam-se no quadro 8.

Quadro 8

Médias e desvios-padrão da escala de frequência do Inventário de QVT e intenção de *turnover* por sexo. Relação crítica da diferença entre médias

Sexo					
	Masculino (N=176)		Feminino (N=297)		
	Média	DP	Média	DP	t
QVT (frequência)	3,82	,71	3,73	,76	1,32
Intenção de <i>Turnover</i>	2,98	1,36	3,04	1,30	-,49

Da análise dos dados pode constatar-se que, para a variável QVT, a média mais elevada surge no sexo masculino, sendo o desvio-padrão superior no sexo feminino. Relativamente à intenção de *turnover*, a média mais alta surge no sexo feminino, sendo o desvio-padrão superior no sexo masculino.

Analisando os valores *t* de Student não se verificam diferenças significativas, ou seja, a variável demográfica sexo não constitui uma variável diferenciadora da escala de QVT (frequência) e da escala de intenção de *turnover*. Para verificar a existência de diferenças nos itens da escala de QVT, apresenta-se no quadro 9 a análise dos itens que compõem a escala de frequência do Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho e da escala de Intenção de *turnover*.

Quadro 9

Médias e desvios-padrão dos itens da escala de frequência do Inventário de QVT e intenção de *turnover*, por sexo. Relação crítica da diferença entre médias.

Itens QVT (frequência)	Masculino (N=176)		Feminino (N=297)		t
	M	DP	M	DP	
1. Realizar tarefas diversificadas	4,11	1,25	4,08	1,38	,21
2. Ser criativo no meu trabalho	3,94	1,35	3,77	1,41	1,26
3. Saber que o meu trabalho é um contributo para os resultados a atingir	4,48	1,19	4,58	1,16	-,89
4. Ter autonomia no trabalho	4,32	1,23	4,41	1,31	-,74
5. Ter flexibilidade nas tarefas que desempenho	4,18	1,14	4,23	1,3	,47
6. Gostar das tarefas e das funções que desempenho	4,37	1,20	4,45	1,21	-,71
7. Ter tarefas estimulantes e desafiantes	3,84	1,27	3,78	1,42	,42
8. Utilizar várias das minhas capacidades no trabalho	4,11	1,20	4,12	1,24	-,14
9. Ter oportunidade de desenvolver competências profissionais	3,69	1,26	3,69	1,35	-,05
10. Ter oportunidade de adquirir formação profissional	3,06	1,45	2,93	1,46	,96
11. Ter oportunidade de me desenvolver pessoalmente	3,60	1,35	3,45	1,42	1,11
12. Ter oportunidade de aplicar a formação que adquiri	3,72	1,45	3,65	1,48	,54
13. Ter oportunidades para mostrar as minhas competências	4,02	1,22	3,88	1,34	1,17
14. Fazer reciclagens para me manter actualizado	3,16	1,44	3,01	1,45	1,08
15. Desenvolver competências que possa aplicar noutras funções	3,19	1,29	3,19	1,35	,06
16. Ter acesso a novas tecnologias e/ou à inovação tecnológica	3,66	1,42	3,42	1,48	1,7
17. Ter reputação profissional	3,79	1,25	3,69	1,37	,79
18. Ocupar um lugar de maior responsabilidade	3,39	1,40	3,17	1,45	1,64

Itens QVT (frequência) (cont.)	Masculino (N=176)		Feminino (N=297)		t
	M	DP	M	DP	
19. Consolidar a posição profissional que consegui	3,84	1,28	3,73	1,41	,78
20. Ser reconhecido e valorizado pela empresa	3,64	1,43	3,42	1,52	1,52
21. Ser reconhecido e valorizado pelos meus colegas	4,36	1,19	3,98	1,29	3,21**
22. Saber que o meu esforço é reconhecido	3,81	1,31	3,65	1,42	1,20
23. Sentir que a minha chefia valoriza o meu trabalho	3,77	1,48	3,64	1,56	,90
24. Ter regalias e incentivos adicionais além do salário	2,82	1,57	2,5	1,5	2,22*
25. Ter possibilidade de progredir economicamente na carreira	2,84	1,46	2,51	1,47	2,32*
26. Saber que posso ser promovido	2,70	1,52	2,46	1,45	1,67
27. Ter segurança económica e estabilidade no emprego	3,80	1,50	3,32	1,61	3,24**
28. Ter uma remuneração adequada	3,18	1,55	2,93	1,52	1,7
29. Ter uma boa relação com os colegas	4,97	,91	4,91	1,04	,60
30. Ter uma boa relação com a chefia	4,61	1,23	4,65	1,12	-,33
31. Estar bem integrado no grupo de pessoas com quem trabalho	4,92	,98	4,89	1,06	,32
32. Haver boa disposição e humor no ambiente de trabalho	4,75	1,10	4,68	1,14	,69
33. Sentir que os trabalhadores de diferentes idades são respeitados	4,57	1,23	4,47	1,24	,85
34. Sentir que há justiça e transparência no acesso à formação profissional	3,43	1,44	3,51	1,38	-,59
35. Sentir que há justiça e transparência nas oportunidades de promoção	3,11	1,42	3,13	1,46	-,17
36. Sentir que a organização ajuda os trabalhadores a desenvolver o seu potencial	3,22	1,37	3,12	1,49	,67
37. Ter apoio da minha família para o trabalho que faço	4,94	1,24	5,00	1,25	-,48
38. Ter disponibilidade para a família	4,10	1,46	4,12	1,43	-,16
39. Poder trocar de horário com colegas para dar apoio à família	3,49	1,81	3,66	1,7	-,98
40. Não haver interferência do trabalho com a minha vida pessoal	3,53	1,47	3,83	1,57	-2,06*
41. Ter um horário de trabalho que permite dar apoio à família	3,73	1,42	3,85	1,58	-,84
42. Ter oportunidades na empresa para conciliar o trabalho e a família	3,76	1,35	3,82	1,57	-,46
43. Haver compreensão por parte da empresa em relação aos assuntos familiares	4,06	1,51	3,95	1,49	,75
44. Haver sensibilidade na empresa para lidar com as necessidades dos filhos	3,61	1,45	3,67	1,57	-,37
45. Conseguir equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	3,88	1,28	4,06	1,36	-1,47

Itens QVT (frequência) (cont.)	Masculino (N=176)		Feminino (N=297)		t
	M	DP	M	DP	
46. Realizar outras actividades fora do meu horário de trabalho	3,85	1,50	3,62	1,53	1,60
47. Dispôr de tempo para a minha vida pessoal	3,90	1,41	3,82	1,40	,61
48. Ter tempo para estar com os meus amigos	3,84	1,39	3,76	1,37	,57
49. Ter tempo para actividades de lazer	3,69	1,35	3,57	1,38	,88
50. Ter tempo para praticar uma actividade física	3,53	1,54	3,2	1,59	2,22*
51. Ter boas condições físicas no local de trabalho	4,04	1,26	3,9	1,36	1,15
52. Ser-me proporcionado um bom seguro de saúde	3,2	1,82	2,81	1,73	2,34*
53. Ter acesso a um gabinete de medicina no trabalho	3,36	1,90	3,01	1,77	2,03*
54. Ter um ambiente físico e espaço de trabalho adequados	3,76	1,40	3,72	1,49	,29
55. Ter equipamento e material adequados	3,9	1,39	3,79	1,36	,89
56. Ter boas condições de higiene e saúde no trabalho	4,32	1,32	4,06	1,32	2,03*
57. Existir preocupação com a segurança dos trabalhadores	4,25	1,29	4,03	1,39	1,71
58. Existir um regulamento e normas de segurança e higiene	3,97	1,54	3,91	1,52	,41
59. Existir preocupação com a prevenção dos acidentes de trabalho	3,96	1,53	3,83	1,49	,90
60. Ter apoio técnico na aplicação de novos métodos e tecnologias no trabalho	3,56	1,49	3,6	1,45	-0,31
Itens Intenção de <i>turnover</i>					
Tenciono manter-me na Organização onde trabalho até à reforma	3,15	1,56	3,10	1,51	,32
Penso com frequência "deixar" a Organização onde trabalho	2,63	1,34	2,91	1,35	-2,17*
Penso prosseguir a minha carreira na Organização onde trabalho	3,15	1,56	3,10	1,51	0,32

**p<,01

*p<,05

Analisando os valores dos itens de QVT (frequência) verificam-se diferenças significativas entre os sexos nos itens que se relacionam com as oportunidades de desenvolvimento profissional (itens 21, 24, 25 e 27), com as condições de trabalho (itens 52, 53 e 56), equilíbrio trabalho-família (item 40) e trabalho e lazer (item 50). Desta forma, os resultados obtidos corroboram a hipótese 2 deste estudo e estão de acordo com as investigações realizadas pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Trabalho e de Vida (2000), a Autoridade para as Condições de Trabalho (2008) e pela Comissão Europeia (2010) que salientam a existência continuada de desigualdades entre homens e mulheres em aspectos como a remuneração, progressão na carreira, estabilidade

no emprego e condições de saúde. Por outro lado, os resultados obtidos são igualmente apoiados por Dias (2009) que verificou diferenças significativas entre os sexos nos itens que se relacionam com as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e as condições de trabalho.

No que respeita aos valores dos itens de intenção de *turnover* verificam-se diferenças significativas entre sexos no item “Penso com frequência “deixar” a Organização onde trabalho”, demonstrando que as mulheres apresentam uma maior intenção de *turnover* que os homens. Tais resultados diferem dos estudos de Hrebiniak & Alutto (1972), Stumpf & Dawley (1981), Iverson & Deery (1997) e de Ovadje (2009), e desta forma, não apoiam a hipótese 5 proposta no presente estudo; no entanto, os resultados obtidos são corroborados pelos estudos de Cotton & Tuttle (1986).

• Idade

No quadro 10 podem observar-se as médias e desvios-padrão para cada faixa etária.

Quadro 10

Médias e desvios-padrão da escala de frequência do Inventário de QVT e intenção de *turnover*, por faixas etárias. Relação crítica da diferença entre médias

	Faixas Etárias														
	19-24 (N=61)		25-30 (N=122)		31-35 (N=69)		36-40 (N=48)		41-45 (N=51)		46-55 (N=88)		≥ 56 (N=33)		t
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
QVT (frequência)	3,70	,70	3,71	,75	3,91	,69	3,76	,74	3,76	,81	3,74	,77	3,82	,74	1,28
Intenção <i>turnover</i>	3,88	,91	3,65	1,13	3,16	1,36	2,95	1,33	2,69	1,01	2,19	1,1	1,60	,79	-4,75**

**p<,01

Para a escala da QVT, a média mais elevada surge no grupo com idades compreendidas entre os 31 e os 35 anos, evidenciando uma maior qualidade de vida comparativamente com os restantes sujeitos. A análise de variâncias demonstra a inexistência de efeitos significativos da variável idade na percepção de QVT. Estes resultados estão de acordo com os estudos de Uddin et al. (2006) e Dias (2009), que evidenciam que a variável idade não influencia a percepção de QVT, corroborando a hipótese 3.

Relativamente à escala de intenção de *turnover*, observamos que a média mais elevada surge no grupo com idades compreendidas entre os 19 e os 24 anos, e a média

mais baixa surge no grupo de indivíduos com 56 ou mais anos. Tais resultados demonstram por parte dos indivíduos mais novos uma maior intenção de abandonar a actual organização onde trabalham. Importa ainda chamar a atenção para o facto de as médias obtidas diminuírem gradualmente à medida que a idade vai aumentando.

A análise de variâncias demonstra a existência de diferenças significativas entre a variável idade e intenção de *turnover*, o que está de acordo com os estudos de Hrebiniak & Alutto (1972), Mobley et al. (1979), Parasuraman & Futrell (1983) Lucas (1985), Cotton & Tuttle (1986), Schulz et al. (1987) e Yin-Fah (2010) que verificaram uma menor intenção de *turnover* nos indivíduos. A hipótese 4 deste estudo foi, assim, igualmente corroborada.

4. CONCLUSÕES

Em termos gerais, a QVT contempla aspectos básicos relacionados com o trabalho, como por exemplo factores higiénicos, condições físicas, remuneração e segurança do colaborador (Walton, 1975). A importância deste tema encontra-se patente em vários estudos realizados neste âmbito, os quais salientam a necessidade de se desenvolverem programas de QVT.

Colaboradores que percebem a sua quantidade de trabalho diário como razoável, bem como a existência de um equilíbrio trabalho-família apresentam uma reduzida intenção em abandonar a presente organização onde trabalham (Huang et al., 2007). Por outro lado, a constante insatisfação dos colaboradores que se vêem perante situações de rotina de trabalho, tarefas repetitivas, condições de trabalho muito pouco satisfatórias, de uma não valorização das suas próprias capacidades, conduz a uma elevada intenção de abandono e consequente rotatividade (Fernandes 1996, cit. por Vasconcelos, 2001). Desta forma, para que as organizações possam ter colaboradores motivados, empenhados e com baixos índices de absentismo e intenção de *turnover*, é necessário planear, desenvolver e aplicar programas de QVT para que exista uma sinergia entre os objectivos individuais dos colaboradores e as necessidades da organização (Huang et al., 2007).

Os programas de QVT encorajam os colaboradores a participarem com a chefia na tomada de decisão sobre problemas e oportunidades no local de trabalho, como forma de aumentar a eficácia organizacional e melhorar a satisfação, empenhamento e desempenho dos colaboradores (Nadler & Lawler, 1983, cit. por Saklani, 2004). A investigação nesta área tem fornecido apoio empírico ao facto de que uma qualidade de vida no trabalho reforçada leva ao aumento da satisfação e realização dos colaboradores, aumenta a confiança mútua, melhora as relações colaborador-supervisor, reduz o stress e melhora a

saúde, reduz comportamentos e atitudes contraproducentes, aumenta a segurança no trabalho, reduz situações agravadas, melhora a utilização de recursos humanos, aumenta o sentido de responsabilidade no trabalho, reduz o conflito trabalho-gestão, aumenta a produtividade e reforça a posição das empresas em mercados competitivos (Steers & Porter, 1983).

Com o objectivo de estudar a existência de uma relação entre a QVT e a intenção de *turnover* efectuou-se uma análise de correlação. Os resultados obtidos demonstram a existência de uma relação negativa e significativa entre a frequência de ocorrência de QVT e a intenção de *turnover*, ou seja, quanto maior a percepção de QVT por parte dos colaboradores menor será a sua intenção de *turnover* (hipótese 1 corroborada). Este resultados vão no sentido dos estudos de May, Lau & Johnson (1999), Huang et al. (2007) e Korunka et al. (2008), embora o valor do coeficiente de correlação seja baixo (0,29; $p < ,01$). Tal pode ser explicado pela actual situação de crise internacional e pela crescente taxa de desemprego que se verifica. A conjectura económica, ao não ser favorável ao crescimento e ao aumento do emprego, torna a segurança do trabalho uma dimensão mais valorizada. Como consequência, sentimentos como a dúvida e o desejo de estabilidade no campo profissional podem levar a que trabalhadores, mesmo com níveis reduzidos de QVT, não queiram sair das suas organizações. A taxa de desemprego e as condições gerais do mercado de trabalho poderão então ser variáveis fundamentais na explicação da intenção de *turnover* (Torres, 2010).

No entanto, é de salientar a necessidade de considerar a existência de variáveis que poderão influenciar a percepção de QVT dos colaboradores e a sua intenção de *turnover*. Os resultados obtidos neste estudo, relativamente à influência de variáveis demográficas, demonstram que os homens percebem uma maior QVT que as mulheres (hipótese 2 corroborada), tal como já havia sido verificado nos estudos de Vanagas et al. (2004), Areias & Guimarães (2004, cit. por Sadir et al., 2010), Dias (2009) e Sadir et al. (2010). Porém, é preciso referir que dos 60 itens que fazem parte da escala de frequência do Inventário de QVT, apenas foram identificadas diferenças significativas entre homens e mulheres em 9 itens, sendo ainda necessários mais estudos complementares, de forma a extraírem-se conclusões mais definitivas.

A partir dos resultados obtidos concluiu-se ainda que não existem diferenças significativas na percepção de QVT pelos diferentes grupos etários (Uddin et al., 2006; Dias, 2009) (hipótese 3 corroborada), que os colaboradores com mais idade apresentam menor intenção de *turnover* que os colaboradores mais novos (Hrebiniak & Alutto, 1972; Mobley et al., 1979; Parasuraman & Futrell, 1983; Lucas, 1985; Cotton & Tuttle, 1986; Schulz, Bigoness & Gagnon, 1987; Yin-Fah, 2010) (hipótese 4 corroborada) e que as

mulheres apresentam uma maior intenção de *turnover* que os homens (hipótese 5 não corroborada). Os resultados obtidos para a última hipótese de investigação vão de encontro aos obtidos por Hebriniak & Alutto (1972), Stumpf & Dawley (1981), Iverson & Deery (1997) e Ovadje (2009), no entanto, comprovam os resultados obtidos por Cotton & Tuttle (1986). Tal pode ser explicado pelo facto de as mulheres que constituem a amostra percepcionarem níveis mais baixos de QVT, pois como já referido, quanto maior a percepção de QVT por parte dos indivíduos menor será a sua intenção de *turnover*; ou poderá dever-se a outras variáveis não controladas como o tipo de trabalho e/ou o mercado de trabalho (Stumpf & Dawley, 1981).

Apesar dos resultados obtidos apoiarem a maioria das hipóteses formuladas, são de salientar algumas limitações. Verificam-se grandes disparidades entre o número de sujeitos do sexo feminino e do sexo masculino, assim como o número de sujeitos para cada faixa etária, o que poderá ter afectado os resultados encontrados. Assim, em futuras investigações, sugere-se a utilização de uma amostra mais equilibrada e homogénea.

Em estudos futuros seria ainda importante estudar a influência do sexo e idade noutras variáveis psicológicas, nomeadamente o *stress* profissional, pois tal como a QVT também o *stress* profissional pode influenciar a forma como os colaboradores sentem, pensam e se comportam no local de trabalho. Seria ainda importante investigar a influência de outras variáveis demográficas, como por exemplo o estado civil e as habilitações literárias, nestas variáveis psicológicas. Por outro lado, em estudos futuros seria também interessante limitar a aplicação dos Questionários a uma só área de negócio, ou realizar uma comparação entre colaboradores de duas áreas de negócio distintas, com o objectivo de obter resultados mais diferenciados.

Em conclusão, é de sublinhar a utilidade de se considerar a QVT nas organizações que constituem a nossa sociedade. O cumprimento dos parâmetros que a compõem é de extrema relevância para o bem-estar de cada colaborador conduzindo-o a elevados níveis de desempenho. Contudo, importa não só recompensar o colaborador com o melhor desempenho como também fazê-lo sentir-se como parte integrante e determinante de um processo maior e mais complexo dentro da organização (Pereira & Bernhardt, 2004).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, L. G. & França, A. C. L. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: O stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, 33 (2), 40-51.

- Amorim, T. G. (2010). Qualidade de vida no trabalho: Preocupação também para servidores públicos? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 9 (1), 35-48
- Autoridade para as Condições de Trabalho (2008). *Notícias*. Acedido em 1 de Outubro de 2010, a partir de <http://www.act.gov.pt/Noticias.aspx?id=40>.
- Carayon, P., Hoonakker, P., Marchand, S., & Schwarz, J. (2003). *Job characteristics and quality of working life in the IT workforce: The role of gender*. Special Interest Group on Computer Personnel Research Annual Conference. Philadelphia, Pennsylvania.
- Comissão Europeia (2010). *Strategy for equality between women and men: 2010-2015*. Bruxelas.
- Conte, A. L. (2003). Qualidade de vida no trabalho. *Revista FaeBusiness*, 7, 32-34.
- Cotton, J. L., & Tuttle, F. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (8), 55-70.
- Delmas, P., Escobar, M., & Duquette, A. (2001). La qualité de vie au travail. Validation de la version française d'un instrument de mesure, *L' infirmière du Québec*, Juillet/Août, 16-28.
- Detoni, D. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho. Estudos de Caso em Agroindústrias*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Dias, A. T. P. (2009). *Qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional afectivo: Estudo exploratório da influência das variáveis sexo e idade*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Fink, C. B., & Fink, C. B. (1952). *The Manager's desk reference*: New York. American Management Association.

- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2000). *Dez anos de trabalho na união europeia*. Acedido em 1 de Outubro de 2010, a partir de <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2000/128/pt/1/ef00128pt.pdf>.
- Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17 (4), 57-71.
- Havlovic, S. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations*, 30 (3), 469-479.
- Hellman, C. H. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137 (6), 677-689.
- Hillier, D., Fewell, F., Cann, W., & Shephard, V. (2005). Wellness at work: Enhancing the quality of our working lives. *International Review of Psychiatry*, 17 (5), 419-431.
- Holtom, B., & Kenworthy, A. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44 (3), 337-352.
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., Jonge, J., & Nijhuis, F. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 10 (1), 1-23.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Huang, T-C., Lawler, J., & Lei, C-Y (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71-82.
- Kaushik, N. & Tonk, M. S. (2008). Personality and quality of work life. *Journal of Organizational Behavior*, 7 (3), 34-46.

- Korunka, C., Hoonaker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8 (4), 409–423.
- Larkin, J. M. (1995). Managing employee turnover is everyone's business. *National Public Accountant*, 40 (9), 34-36.
- Laser, S. A. (1980). Dealing with the problem of employee turnover. *Human Resource Management*, 19 (4), 17-21.
- Layne, C. M., Hohenshil, T. H., & Singh, K. (2004). The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 48, 19-30.
- Lucas, G. H. (1985). The relationships between job attitudes, personal characteristics, and job outcomes: A study of retail store managers. *Journal of Retailing*, 61 (1), 35-62
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: Com utilização de SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mobley, W. H., Griffith, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36 (3), 493-522.
- Mowday, R. T. (1984). Strategies for adapting to high rates of employee turnover. *Human Resource Management*, 23 (4) 365-80.
- Ovadge, F. (2009). Exploring turnover among middle managers in a non-western context. *International Journal of Business Research*, 10 (2), 64-80.
- Parasuraman, A., & Futrell, C. M. (1983). Demographics, job satisfaction, and propensity to leave of industrial salesmen. *Journal of Business Research*, 11 (1), 33-48.
- Pereira, R. N., & Bernhardt, A. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG*, 2 (6), 51-55.

- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Rafael, M., & Lima, M. (2007a). *Bringing again quality of work life to the agenda of career and management development. Preliminary data of a Portuguese study*. Comunicação apresentada na IAEVG International Conference “Guidance and Diversity: Research and Applications”, University of Padova, Italy. 26
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2007b). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho*. Versão experimental. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008a). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT-I/F). Versão experimental para investigação*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008b). *Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo preliminar com adultos trabalhadores*. Actas da IV Conferência Desenvolvimento Vocacional/I Virtual: Investigação e Ensino. Braga: Universidade do Minho.
- Rafael, M (2009). *Qualidade de vida no trabalho: um tema essencial da investigação*. Comunicação apresentada na conferência “Investigação e intervenção em Recursos Humanos”, Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Rahman, A., Naqvi, R., & Ramay, I. (2008). Measuring turnover intention: A study of IT professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4 (3), 45-55.
- Rethinam, G., & Ismail, M. (2008). Constructs of quality of work life: A perspective of information and technology professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7 (1), 58-70.
- Roan, A. M., & Diamond, C. (2003). Starting out: The quality of working life of young workers in the retail and hospitality industries in Australia. *International Journal of Employment Studies*, 11 (2), 91-119.
- Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3 (12), 2151-2159.

- Sadir, M. A., Bignotto, M. M., & Lipp, M. E. N. (2010). Stress e qualidade de vida: Influência de algumas variáveis pessoais. *Paideia*, 20 (45), 73-81.
- Saklani, D. R. (2004) Quality of work life in the Indian context: An empirical investigation. *Decisions*, 31 (2), 101-132.
- Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian Journal of Public Health*, 35 (4), 8-14.
- Schmidt, D. R. C., & Dantas, R. A. S. (2006). Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação. *Revista Latino- Americana de Enfermagem*, 14 (1), 54-60.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241 – 302.
- Stumpf, S. A., & Dawley, P. K. (1983). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, 24 (1), 148-163.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-290.
- Torres, J. P. (2010). *Qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional afectivo: Efeito preditor de dimensões de QVT na intenção de turnover*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Uddin, M. T., Islam, M. T., & Ullah, M. O. (2006). A study on the quality of nurses of government hospitals in Bangladesh. *Procedimental Pakistan Academic Science*, 43 (2), 121-129.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (1), 24-35.

- Vanagas, G., Bihari-Axelsson, S., & Vanagienė, V. (2004). Do age, gender and marital status influence job strain development for general practitioner? *Medicina (Kaunas)*, 40 (10), 1014-1018.
- Walton, R. E. (1975). Criteria for quality of working life. In L. E. Davis, & A. B. Chermis, (Eds.). *The Quality of Working Life* (vol.1, pp.91-104). London: The Free Press.
- Yaron, E. (1995). *The quality of working life measures and child welfare services*. University of Pennsylvania – Electronic Dissertations. Acedido em 11 de Fevereiro de 2009 a partir de <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI9612664>
- Yin-Fah, B. C. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 57-64.